

# ANALISIS POSISI BERSAING UNTUK MENENTUKAN STRATEGI PEMASARAN INDUSTRI KRIPIK TEMPE DI KOTA MALANG

**Rusno**

Email : rusno@yahoo.com

**Abstrak :** Industri kripik tempe di desa Sanan Malang merupakan bagian dari UMKM mengalami perkembangan yang cukup baik. Hingga akhir tahun 2013 kemarin berjumlah kurang lebih 65 pengrajin, bahkan saat ini Sanan sudah menjadi sentra industri kecil penghasil kripik tempe dan menjadi salah satu pro-duk unggulan kota Malang. Namun dalam perjalanannya industri ini banyak mengalami masalah diantaranya banyak pesaing yang terus masuk dalam bisnis ini. Hal ini mengakibatkan persaingan yang semakin ketat sehingga para pelaku harus dapat menentukan strategi untuk dapat memenangkan persaingan, maka Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana posisi bersaing dan penetapan strategi pemasaran produsen kripik tempe di kota Malang. Jenis penelitian ini adalah confirmatory research. Sebagai populasinya adalah pengusaha kripik tempe yang berlokasi di kecamatan Blimbing kota Malang yang berjumlah 65 pemilik home industri. Sampel dilakukan dengan teknik Simple random sampling berjumlah 33 pengusaha industri kripik tempe. Pengambilan data dilakukan dengan kuesioner, dan teknik analisis data dengan teknik deskriptif dan tabulasi silang. Berdasarkan analisis data didapatkan hasil penelitian bahwa posisi bersaing industri kripik tempe di Sanan terdapat 4 cluster yang terbagi dalam : Cluster 1 (pemimpin pasar/market leader) beranggota-kan 1 perusahaan. Cluster 2(penceruk pasar/market nicher) beranggotakan 13 perusahaan, Cluster 3 (penantang pasar/market challenger) beranggotakan 8 perusahaan dan cluster 4 (pengikut pasar /market follower) beranggotakan 11 perusahaan.

**Kata kunci :** *Posisi Bersaing, Strategi, Pemasaran, Industri*

## PENDAHULUAN

Paris van East Java yang tidak lain adalah kota Malang, memiliki daya tarik tersendiri bagi para pengunjungnya. Selain berhawa dingin, kota Malang terkenal dengan berbagai macam sebutan, antara lain kota pesiar, kota peristirahatan, dan kota bunga. Hal tersebut tercetus dalam Tri Bina Cita kota Malang, yaitu Malang sebagai kota Pendidikan, Pariwisata, dan Industri. Bahkan Malang pun juga memiliki bahasa khas, yaitu bahasa balikan dan bahasa ini sering digunakan oleh Arema (Arek-arek Malang) asli. Kota Malang juga memberi

---

*Rusno, adalah Dosen Pendidikan Ekonomi Universitas Kanjuruhan Malang*

pelayanan khusus bagi para pengunjungnya. Mereka dapat menikmati beragam makanan khas kota Malang. Misalnya bakso Malang (Oskab Malang) dan kripik tempe Malang.

Terkait dengan salah satu isi Tri Bina Cita kota Malang yaitu Malang sebagai kota Industri, kripik tempe Malang merupakan produk industri unggulan di kota Malang. Namun baru-baru ini kita dikejutkan dengan naiknya harga bahan pokok pembuatan kripik tempe yaitu minyak goreng dan harga kedelai. Sehingga hal ini menjadikan kripik tempe sulit bersaing dalam hal harga (cost). Sehingga diperlukan alternatif persaingan lainnya yaitu salah satunya persaingan dalam bentuk rasa dan juga kualitas. Kripik tempe Malang terkenal gurih, renyah, enak dan terutama kekhasan rasanya yang tidak dapat ditiru oleh kripik-kripik tempe lainnya. Serta inovasi, kreatifitas, dan keunikan rasa dari produksi kripik tempe Malang yang sangat berbeda dengan kripik tempe kota lainnya. Beragam rasa kripik tempe Malang seperti kripik tempe spesial rasa original, barbeque, pedas, manis, jagung bakar, balado, keju, pizza, dan rumput laut.

Konsumennya pun mulai dari kalangan menengah ke bawah hingga menengah ke atas. Sampai saat ini industri kripik tempe hanya tersebar di beberapa kawasan kota Malang, seperti kawasan Sanan yang telah menjadi sentra industri kripik tempe, Blimbing dan Purwantoro saja. Kawasan industri kripik tempe tersebut akan ramai didatangi pembeli dan banjir pesanan saat hari-hari besar saja, karena mereka cenderung memanfaatkan kripik tempe Malang sebagai oleh-oleh. Sebaliknya, kondisi tersebut berbeda jauh dengan keseharian produksi kripik tempe Malang yang cenderung hanya dipasarkan pada rumah tangga dan pasar saja. Selain itu, produksikripik tempe kota Malang masih berkutat memenuhi konsumsi pasar lokal. Padahal kripik tempe merupakan salah satu potensi ekspor yang bisa dikembangkan.

Industri kripik tempe di Desa Sanan Malang yang merupakan bagian dari UMKM mengalami perkembangan yang cukup baik. Hingga kini berjumlah kurang lebih 65 pengrajin dari total penduduk yang ada di Desa Sanan. Bahkan saat ini Sanan sudah menjadi sentra industri kecil penghasil kripik tempe dan menjadi salah satu produk unggulan Kota Malang. Namun dalam perjalanannya industri ini banyak mengalami masalah antara lain banyaknya pesaing yang terus masuk dalam bisnis ini. Hal ini mengakibatkan persaingan yang semakin ketat sehingga para pelaku atau produsen kripik tempe harus dapat menentukan strategi untuk dapat memenangkan persaingan. Strategi pemasaran yang tepat dapat dirumuskan jika perusahaan mampu mengidentifikasi posisi bersaingnya. Posisi bersaing terdiri dari pemimpin pasar (market leader), penantang pasar (market challenger), pengikut pasar (market follower), dan penceruk pasar (market nicher).

Seiring dengan kenaikan harga kedelai yang mencapai Rp 8.500,00/ kg, otomatis biaya produksi juga tinggi, sehingga pemasaran kripik tempe menurun dan ratusan perajin kripik tempe berhenti berproduksi. Kondisi tersebut, diperpuruk dengan kenaikan harga minyak mencapai Rp 11.800,00/ kg. Keuntungan yang didapat oleh produsen kripik tempe mengalami penurunan hingga 40 persen. Namun, para produsen kripik tempe tidak akan menaikkan harga jualnya pada konsumen. Karena mereka khawatir konsumen akan lari dari para produsen kripik tempe yang masih tersisa. Para produsen kripik tempe mengeluhkan semakin membengkaknya biaya produksi, bila sebelumnya mereka

membeli minyak goreng dengan harga Rp 8.500 kini naik menjadi sekitar Rp 11.800 per kilogram (kg). "Setiap hari rata-rata menghabiskan minyak goreng hingga 30 kg," kata Ibu Bawon salah seorang pengrajin, Jum'at (25/1/2013).

Menghadapi kondisi industri kripik tempe seperti saat ini, diperlukan terobosan baru bagi industri kripik tempe Malang, baik dalam hal peningkatan kualitas produksi kripik tempe Malang, pemasaran kripik tempe Malang serta operasional kripik tempe Malang. Sehingga produksi kripik tempe yang hanya berkulat di kawasan lokal saja (go local), dapat bersaing dengan kota-kota lainnya melalui berbagai ide kreatif dan inovatif. Semua pihak, baik pemerintah, akademisi, serta masyarakat kota Malang harus bertindak bersama-sama untuk mewujudkan kembali kondisi industri kripik tempe Malang agar lebih maju dari kondisi sebelumnya.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Posisi Bersaing

Michael Porter (1994:1) mengungkapkan bahwa persaingan adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Hal ini mengandung pengertian bahwa kegagalan tergantung pada keberanian perusahaan untuk bersaing, tidak mungkin keberhasilan bisa diperoleh. Persaingan menentukan ketepatan aktivitas perusahaan yang dapat menyokong kinerjanya, seperti inovasi, budaya kohesif atau pelaksanaan yang baik. Strategi bersaing adalah pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri, area fundamental tempat persaingan terjadi. Strategi bersaing bertujuan untuk menegaskan posisi yang menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kerkuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industri.

Perusahaan-perusahaan yang bersaing pada pasar sasaran yang sama, pada waktu tertentu mempunyai sasaran dan sumber daya yang berbeda. Sebagian perusahaan mempunyai banyak sumber daya sedangkan yang lain tidak, sebagian merupakan perusahaan yang sudah tua dan mapan sedangkan yang lain masih baru, dan sebagainya. Perusahaan menempati posisi bersaing yang berbeda-beda dalam satu pasar sasaran.

Posisi bersaing yang didasarkan pada peran yang dimainkan perusahaan dalam pasar sasaran dibagi menjadi empat (Kotler & Armstrong, 2001), yaitu:

- 1) Pemimpin pasar (*Market leader*). Perusahaan dalam suatu industri dengan pangsa pasar terbesar, perusahaan ini biasanya memimpin perusahaan lain dalam perubahan harga, pengenalan produk baru, cakupan distribusi, dan intensitas promosi.
- 2) Penantang pasar (*Market challenger*). Perusahaan peringkat kedua dalam suatu industri yang sedang berjuang keras untuk meningkatkan pangsa pasarnya.
- 3) Pengikut pasar (*Market follower*). Perusahaan peringkat kedua dalam suatu industri yang ingin mempertahankan pangsa pasarnya tanpa mengganggu keseimbangan.
- 4) Perelung pasar (*Market nicher*). Perusahaan dalam suatu industri yang melayani segmen kecil yang dilupakan atau diabaikan perusahaan lain.

Tjiptono (2001:49) membagi posisi bersaing perusahaan dan karakteristiknya sebagai berikut :

- 1). Pemimpin pasar (*Market leader*) adalah yang memiliki pangsa pasar yang terbesar (40%) dalam pasar produk yang relevan, lebih unggul dari perusahaan lain dalam hal pengenalan produk baru, cakupan distribusi, dan intensitas promosi, dan Merupakan pusat orientasi para pesaing (diserang, ditiru, atau dijaui).
- 2). Penantang pasar (*Market challenger*) adalah yang memiliki pangsa pasar 30%, selalu berusaha untuk mencari kelemahan pemimpin pasar dan menyerangnya baik secara langsung maupun tidak langsung, memusatkan upaya mereka pada tindakan mengambil alih perusahaan-perusahaan yang lemah.
- 3). Pengikut pasar (*Market follower*) adalah pedagang yang selalu mencoba untuk menonjolkan ciri khasnya kepada pasar sasaran seperti lokasi, pelayanan, keunggulan produk, dan sebagainya, memilih untuk meniru produk atau strategi pemimpin pasar dan penantang pasar daripada menyerang mereka, biasanya memperoleh laba yang tinggi karena tidak menanggung beban pengeluaran yang besar untuk inovasi.
- 4). Perelung pasar (*Market nicher*) pedagang yang biasanya berspesialisasi secara geografis, merupakan perusahaan yang daya beli dan ukurannya cukup besar agar dapat menguntungkan, memiliki potensi untuk berkembang.

Shimaguchi (2006) mengemukakan Matriks Posisi Bersaing (*Competitive Position Matrix*) sebagai berikut :

Tabel 1 : Matriks Posisi Bersaing

<i>Relative Position of Managerial Resources</i>		<i>Quantity</i>	
		<i>Large</i>	<i>Small</i>
<i>Quality</i>	<i>High</i>	<i>Leader</i>	<i>Nicher</i>
	<i>Low</i>	<i>Challengger</i>	<i>Follower</i>

Sumber : Shimaguchi, 2006

*Quantitative managerial resources* terdiri dari jumlah penjualan, kekuatan modal, kapasitas produksi, dan sebagainya. Sedangkan *qualitative managerial resources* terdiri dari kekuatan merek, pemasaran, teknologi, kepemimpinan, dan lain-lain. Hasil dari mapping inilah yang digunakan sebagai dasar penentuan strategi bersaing bagi masing-masing perusahaan.

### Strategi Pemasaran

Menurut Kotler (2002 : 6) pemasaran adalah proses sosial yang didalamnya ada individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan atau inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan mempertukarkan barang atau jasa yang bernilai dengan pihak lain. Sedangkan pemasaran menurut Stanton dalam Dharmesta (2005: 5) adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan baik kepada

pembeli yang ada maupun pembeli potensial. Kemudian, pemasaran yang dikutip Saladin (2003:1) adalah suatu sistem total dari kegiatan bisnis yang dirancang untuk merencanakan, menentukan harga, promosi dan mendistribusikan barang-barang yang dapat memuaskan keinginan dan mencapai pasar sasaran serta tujuan perusahaan

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengertian pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dari individu maupun kelompok untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya melalui penciptaan, penawaran, dan pertukaran produk (nilai) dengan pihak lain, dalam hal ini diharapkan mampu memberikan kepuasan kepada konsumennya.

Setelah perusahaan mengetahui posisi bersaingnya maka selanjutnya adalah menentukan strategi bersaing atau strategi pemasaran. Strategi pemasaran berdasarkan posisi bersaing (Tjiptono, 2001) antara lain:

Pertama, Pemimpin pasar (Market leader) peranannya yaitu; (a) mengembangkan pasar keseluruhan dapat dilakukan dengan mencari pemakai baru, mencari kegunaan baru, penggunaan yang lebih banyak (lebih sering). (b) Melindungi pangsa pasar dapat dilakukan dengan pertahanan posisi, pertahanan samping, pertahanan aktif mendahului, pertahanan serang balik, pertahanan bergerak, dan pertahanan pencutian. (c) Memperluas pangsa pasar dapat dilakukan dengan keunggulan operasional, kepemimpinan produk, dan keakraban dengan pelanggan.

Kedua, Penantang pasar (Market challenger) akan melakukan Serangan dari depan, serangan mengepung, serangan menyamping, serangan lintas, serangan gerilya. Strategi-strategi menyerang di atas sangat luas sifatnya. Berikut ini adalah beberapa strategi serangan yang spesifik bagi penantang pasar (Kotler & Keller, 2007) ; Strategi pemotongan harga, strategi produk murah, strategi produk prestise, strategi pengembangbiakan produk, strategi inovasi produk, strategi penyempurnaan layanan, strategi inovasi distribusi, strategi penekanan biaya produksi, dan promosi yang intensif.

Ketiga, Pengikut pasar (Market follower) melakukan kegiatan seperti a) Cloner yaitu meniru dan menyamai segmen pasar dan bauran pemasaran pemimpin pasar. b) Imitiator yaitu membuat beberapa differensiasi namun tetap meniru pemimpin pasar dalam hal pembaruan pasar dan bauran pemasaran. c) Adapter yaitu mencontoh produk-produk pemimpin pasar, memproduksi namun dengan improvisasi.

Keempat, Perelung pasar (Market nicher) Gagasan pokok dalam menggarap ceruk pasar adalah spesialisasi antara lain spesialis pemakai akhir, tingkat vertikal, ukuran pelanggan, pelanggan tertentu, geografis, produk atau lini produk, sifat (karakteristik) produk, pesanan, kualitas atau harga, jasa, dan saluran distribusi.

## **METODE**

Penelitian ini merupakan penelitian survei, dengan mengandalkan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data (Singarimbun, 1995). Metode penelitian ini dimaksudkan sebagai rancangan untuk menguji atau membuktikan sesuatu melalui pengujian hipotesis (Confirmatory research). Populasi dalam

penelitian ini adalah pengusaha industri keripik tempe yang berlokasi di Kecamatan Blimbing, Kota Malang. Populasi dalam penelitian ini yaitu pemilik industri keripik tempe yang berjumlah 65 pemilik home industri (Koperasi Tempe Tahu Malang, 2013). Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan metode simple random sampling dilakukan secara acak tanpa didasarkan atas strata yang ada dalam populasi itu. Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah 33 pengusaha industri keripik tempe. Data di analisis dengan analisis dekriptif dan tabulasi silang. Penelitian ini menggunakan metode analisis cluster yang bertujuan untuk mengelompokkan obyek berdasarkan kesamaan karakteristik diantara obyek-obyek tersebut (Malhotra, 2006).

## **PEMBAHASAN**

### **Gambaran Umum Obyek Penelitian**

Kampung Sanan tepatnya terletak di Kelurahan Purwantoro Kecamatan Blimbing Kota Malang. Di depan kampung Sanan, berdiri tegak sebuah gapura yang bertuliskan ” Sentra Industri Tempe Sanan”. Di kanan-kiri gapura tersebut terdapat beberapa kios cantik menjajakan kripik tempe hasil produksi sentra tersebut.

Masuk melalui gapura tersebut, kita akan mendapati kios-kios lain yang berjajar disepanjang jalan. Kios-kios dengan berbagai nama ini khusus menjual kripik tempe maupun kripik buah dan oleh-oleh khas malang yang lainnya. Masuk ke beberapa gang kecil di kanan-kiri jalan, hamparan kios kripik tempe memang tak lagi menghadang. Pemandangan akan berubah menjadi hamparan rumah-rumah yang sekaligus menjadi tempat produksi kripik tempe maupun produksi tempe.

Tempe sebenarnya merupakan produk andalan kampung Sanan. Sebelum dikenal sebagai sentra kripik tempe. Sanan telah lama dikenal sebagai sentra tempe. Hampir seluruh penduduk kampung tersebut sejak puluhan tahun lalu bergiat sebagai produsen tempe. Usaha tempe sudah menjadi usaha turun temurun di kampung ini.

Jika tempe-tempe yang dijual di pasar tidak laku, tempe tersebut akan dijadikan kripik tempe. Hal ini untuk menghindari kerugian. Tempe yang tidak laku, ketika sudah diolah menjadi kripik tempe maka umur kadaluarsanya bertambah. Selain itu nilai jual produk tempe ini juga ikut terangkat.

Semakin tumbuh dan berkembangnya usaha kripik di kampung Sanan ini, maka semakin berkembang pula inovasi rasa kripik tempe yang dikemas dalam kemasan cantik dan beraneka ragam rasa memang merupakan salah satu kreatifitas para pengrajin tempe Sanan. Mereka tahu betul, rasa kripik tempe yang semata gurih akan membuat orang bosan. Rasa kripik yang membosankan tentu saja akan menurunkan minat pembeli, ujung-ujungnya omset mereka bisa turun. Oleh karena itu, perlu adanya perubahan rasa.

Awalnya, kripik tempe Sanan memang hanya diproduksi dala satu rasa yaitu gurih. Tak berbeda dengan kripik tempe buatan pengrajin di daerah-daerah lain. Tapi ketika usaha kripik tempe di Sanan semakin menggeliat, para pengrajin mulai membuat berbagai inovasi rasa. Pengrajin kripik tempe dengan merek Burung Swarilah penggagas membuat kripik tempe dengan rasa yang bermacam-

macam. Muncul ide tersebut dari adanya produk-produk makanan ringan atau cemilan di supermarket yang memiliki beragam cita rasa.

Kini pengrajin kripik tempe di kampung Sanan mampu menjual kripik tempe dengan 18 macam rasa. Ada kripik tempe rasa ayam bakar, ayam kecap, ayam bawang, bumbu rujak, jagung manis dan sambal udang. Ada juga inovasi rasa yang mencoba meniru rasa masakan luar negeri. Contohnya kripik tempe rasa beef barbeque, jagung amerika, pepperoni, lada hitam dan rasa pizza.

Bumbu-bumbu kripik tersebut harus diimpor dari luar negeri. Harga bumbunya Rp. 30.000,- perkilogram. Namun, tak semua pengrajin memproduksi kripik tempe dengan variasi rasa yang banyak. Ada sebagian pengrajin tempe yang membuat satu macam rasa saja. Lalu, pengrajin lain yang akan memberikan tambahan bumbu sendiri. Sehingga terjadilah simbiosis mutualisme yang saling menguntungkan kalangan pengrajin.

Di sentra Sanan sudah ada koperasi, yakni Primkopti Bangkit Usaha. Koperasi tersebut merupakan wadah bagi para pengrajin, baik pengrajin tempe maupun pengrajin kripik tempe. Namun, koperasi tersebut hanya mengurus masalah pasokan kedelai, bukan masalah pemasaran.

### **Hasil Analisis Statistik**

#### **1. Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kesahihan atau kehandalan item-item pertanyaan yang terdapat pada kuesioner penelitian. Peneliti melakukan uji validitas dengan memberikan kuesioner kepada 33 responden. Pengujian dilakukan dengan cara melihat koefisien korelasi *product moment* antara tiap item dengan skor total dari item tersebut. Instrumen dinyatakan sah atau handal apabila mempunyai koefisiensi di atas harga korelasi pada tabel *product moment*.

Berdasarkan hasil uji validitas yang dilakukan peneliti, menyatakan bahwa item-item pertanyaan yang digunakan adalah sah atau handal karena memiliki nilai koefisiensi korelasi di atas nilai  $r$  tabel (0,361), sehingga kuesioner dapat dipergunakan sebagai alat pengumpul data penelitian.

#### **2. Uji Reliabilitas**

Untuk menguji konsistensi alat ukur penelitian digunakan formula *Alpha Cronbach*. Instrumen dikatakan reliabilitas tinggi bila  $r_a \geq 0,5$ . Dari hasil perhitungan diperoleh hasil  $r_a = 0,5075$  maka dapat dinyatakan tingkat reliabilitas instrumen ini tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa instrumen dapat dipercaya, sehingga mampu untuk mengungkap data yang bisa dipercaya pula.

### **Hasil Analisis Cluster**

Karena data yang digunakan memiliki variabilitas satuan maka dilakukan proses standarisasi/transformatasi data terlebih dahulu. Setelah itu baru dilakukan proses analisis *cluster*.

Hasil analisis cluster dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 2: *Iteration History*

Iteration	Change in Cluster Center			
	1	2	3	4
1	.000	2.245	1.661	2.006
2	.000	.219	.308	.172
3	.000	.158	.000	.206
4	.000	.000	.000	.000

Sumber: Data diolah (2013)

Berdasarkan tabel 4.2 diatas diketahui bahwa untuk mendapatkan cluster yang tepat, proses clustering yang dilakukan melalui 4 tahapan iterasi dengan jarak minimum antar pusat *cluster* yang terjadi dari hasil iterasi adalah :

Tabel 3: Final Cluster Centres

	Cluster			
	1	2	3	4
Z score	4.10824	-	.54251	-
(Penjualan)	4.27863	.41930	.60375	.19123
Z score	-	-	-.30662	-
(Produksi)	1.34694	.45950	.37274	.19276
Z score	2.73673	.49784	1.56683	-
(Harga)	-.45772	-	-.37242	.32852
Z score	2.24829	.78997		.52965
(Modal)		-		-
Z score		.57960		.14084
(Lama)		-		.71724
Z score		.55279		
(Tenaga Kerja)				

Sumber: Data diolah (2013)

Output final cluster centres tersebut masih terkait dengan proses standarisasi data sebelumnya, yang mengacu pada z-score dengan ketentuan sebagai berikut : 1) Nilai negatif (-) berarti data berada di bawah rata-rata total, 2) Nilai positif (+) berarti data berada di atas rata-rata total

Tabel 3 dapat didefinisikan sebagai berikut : Cluster 1 terdiri dari perusahaan atau usaha yang mempunyai jumlah penjualan, jumlah produksi, jumlah modal, dan jumlah tenaga kerja di atas rata-rata. Sedangkan harga dan lama usaha di bawah rata-rata. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa cluster 1 merupakan pengelompokan dari perusahaan yang termasuk kategori pemimpin pasar (leader) dicirikan dengan jumlah penjualan, jumlah produksi, jumlah modal, dan jumlah tenaga kerja di atas rata-rata.

Cluster 2 terdiri dari perusahaan atau usaha yang mempunyai harga di atas rata-rata sedangkan jumlah penjualan, jumlah produksi, jumlah modal, lama usaha, dan jumlah tenaga kerja di bawah rata-rata. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa cluster 2 merupakan pengelompokan dari perusahaan yang termasuk kategori penceruk pasar (nicher).



Cluster 3 terdiri dari perusahaan atau usaha yang mempunyai jumlah penjualan, jumlah produksi, jumlah modal, dan lama usaha di atas rata-rata, sedangkan harga dan jumlah tenaga kerja di bawah rata-rata. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa cluster 3 merupakan pengelompokan dari perusahaan yang termasuk kategori penantang pasar (*challenger*).

Cluster 4 terdiri dari perusahaan atau usaha yang mempunyai jumlah modal dan jumlah tenaga kerja di atas rata-rata sedangkan jumlah penjualan, jumlah produksi, harga, dan lama usaha di bawah rata-rata. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa cluster 4 merupakan pengelompokan dari perusahaan yang termasuk kategori pengikut pasar (*follower*).

Tabel 4. Hasil ANOVA

	Cluster		Error		F	Sig
	Mean Square	df	Mean Square	df		
Z score (Penjualan)	7.098	3	.296	26	23.952	.000
Z score (Produksi)	7.870	3	.207	26	37.965	.000
Z score (Harga)	2.227	3	.858	26	2.594	.074
Z score (Modal)	6.414	3	.375	26	17.088	.000
Z score (Lama)	6.502	3	.365	26	17.803	.000
Z score (Tenaga Kerja)	5.001	3	.538	26	9.291	.000

Sumber: Data diolah (2013)

Nilai F dan nilai probabilitas (*sig*) masing-masing variabel digunakan untuk melihat nilai perbedaan variabel pada *cluster* yang terbentuk. Semakin besar nilai F dan (*sig* < 0,05), maka semakin besar perbedaan variabel pada *cluster* yang terbentuk. Berdasarkan tabel 3 di atas maka diketahui bahwa perbedaan variabel pada *cluster* yang terbesar ada pada jumlah produksi dengan nilai F sebesar 37,965 dan *sig* = 0,00.

Tabel 5. Jumlah setiap cluster

Cluster 1	1.000
2	13.000
3	6.000
4	10.000
Valid	30.000
Missing	12.000

Sumber: Data diolah (2013)

Tabel 5 menunjukkan bahwa : *Cluster* 1 (pemimpin pasar/*market leader*) beranggotakan 1 perusahaan atau usaha yaitu usaha tempe yang dimiliki oleh Abdul Majid. *Cluster* 2 (penceruk pasar/*market nicher*) beranggotakan 13 perusahaan atau usaha yaitu usaha tempe yang dimiliki oleh Suwono, Kasturi, Bambang, Djumadi, Darto, Laili, Abd. Sholeh, Darmadji, Suci, Priyo, Rokhim, Abdul Rochman, dan Wawan. *Cluster* 3 (penantang pasar/*market challenger*) beranggotakan 8 perusahaan atau usaha yaitu usaha tempe yang dimiliki oleh Bawon, Setyowati, Djuari, Kutiya, Priyo, Hari, Tumiran, dan Hasan. *Cluster* 4 (pengikut pasar/*market follower*) beranggotakan 11 perusahaan atau usaha yaitu usaha tempe yang dimiliki oleh Choiri, Ema, Maslikah, Gunari, Suparmi, Zaini, M. Ainur, H. Taufik, Agus, Chifni, dan Hj. R. Jannah.

Dengan demikian maka telah diketahui posisi bersaing masing-masing perusahaan sebagai pemimpin pasar, penceruk pasar, penantang pasar, dan pengikut pasar. Hal ini dapat dijadikan dasar dalam penentuan strategi pemasaran selanjutnya karena strategi pemasaran berbeda pada tiap-tiap posisi.

### **Pembahasan**

Perusahaan atau usaha yang termasuk cluster 1 merupakan perusahaan berposisi sebagai pemimpin pasar/*market leader*. Beberapa strategi pemasaran yang dapat diterapkan oleh pemimpin pasar antara lain : 1, mengembangkan pasar keseluruhan dapat dilakukan dengan mencari pemakai baru, mencari kegunaan baru, penggunaan yang lebih banyak (lebih sering); 2, melindungi pangsa pasar dapat dilakukan dengan pertahanan posisi, pertahanan samping, pertahanan aktif mendahului, pertahanan serang balik, pertahanan bergerak, dan pertahanan penciutan; 3, memperluas pangsa pasar dapat dilakukan dengan keunggulan operasional, kepemimpinan produk, dan keakraban dengan pelanggan.

Perusahaan atau usaha yang termasuk cluster 2 merupakan perusahaan berposisi sebagai penceruk pasar/*market nicher*. Beberapa strategi pemasaran yang dapat diterapkan oleh penceruk pasar adalah spesialisasi antara lain spesialis pemakai akhir, tingkat vertikal, ukuran pelanggan, pelanggan tertentu, geografis, produk atau lini produk, sifat (karakteristik) produk, pesanan, kualitas atau harga, jasa, dan saluran distribusi.

Perusahaan atau usaha yang termasuk cluster 3 merupakan perusahaan berposisi sebagai penantang pasar/*market challenger*. Beberapa strategi pemasaran yang dapat diterapkan oleh penantang pasar antara lain : strategi pemotongan harga, strategi produk murah, strategi produk prestise, strategi pengembangbiakan produk, strategi inovasi produk, strategi penyempurnaan layanan, strategi inovasi distribusi, strategi penekanan biaya produksi, dan strategi promosi yang intensif.

Perusahaan atau usaha yang termasuk cluster 4 merupakan perusahaan berposisi sebagai pengikut pasar/*market follower*. Beberapa strategi pemasaran yang dapat diterapkan oleh pengikut pasar antara lain : cloner yaitu meniru dan menyamai segmen pasar dan bauran pemasaran pemimpin pasar, imitator yaitu membuat beberapa differensiasi namun tetap meniru pemimpin pasar dalam hal pembaruan pasar dan bauran pemasaran, dan adapter yaitu mencontoh produk-produk pemimpin pasar, memproduksi namun dengan improvisasi.

## **KESIMPULAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil kesimpulan bahwa posisi bersaing Industri Kripik Tempe di Sanan terdapat 4 cluster yang terbagi dalam: Cluster 1 (pemimpin pasar/ market leader) beranggotakan 1 perusahaan atau usaha yaitu usaha tempe yang dimiliki oleh Abdul Majid. Cluster 2 (penceruk pasar/ market nicher) beranggotakan 13 perusahaan atau usaha yaitu usaha tempe yang dimiliki oleh Suwono, Kasturi, Bambang, Djumadi, Darto, Laili, Abd. Sholeh, Darmadji, Suci, Priyo, Rokhim, Abdul Rochman, dan Wawan. Cluster 3 (penantang pasar/ market challenger) beranggotakan 8 perusahaan atau usaha yaitu usaha tempe yang dimiliki oleh Bawon, Setyowati, Djuari, Kutiya, Priyo, Hari, Tumiran, dan Hasan. Cluster 4 (pengikut pasar/market follower) beranggotakan 11 perusahaan atau usaha yaitu usaha tempe yang dimiliki oleh Choiri, Ema, Maslikah, Gunari, Suparmi, Zaini, M. Ainur, H. Taufik, Agus, Chifni, dan Hj. R. Jannah.

### **Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas maka dapat dikemukakan saran-saran sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi motivator bagi para pengusaha industri kripik tempe di Kota Malang untuk selalu berupaya lebih inovatif terutama pada bentuk dan aneka macam rasa yang dihasilkan serta lebih meningkatkan kualitas dari kripik tempe tersebut sehingga industri kripik tempe yang merupakan salah satu produk unggulan di Kota Malang dapat lebih eksis dan mempunyai daya tarik tersendiri.
2. Para pengusaha industri kripik tempe di Kota Malang diharapkan dapat memilih strategi pemasaran yang tepat dan sesuai dengan kondisi yang ada, selain itu juga diharapkan turut mempertimbangkan variasi produk dan harga produk yang ditawarkan.

Bagi peneliti selanjutnya diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan cakupan yang lebih luas dan lebih mendalam.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, edisi revisi, Jakarta: Penerbit PT Rineka Cipta.
- Arifin, Daniar. 2000. *Analisis Posisi Bersaing untuk Menentukan Strategi Pemasaran Produk Perumahan Eksklusif Puri Ayodya Studi kasus di PT Ayodya Puri Nugraha Semarang*. Thesis, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Badan Pusat Statistik Jawa Timur. 2011. *Jawa Timur dalam angka*. [jatim.bps.go.id](http://jatim.bps.go.id)

- Dewi, Susi Arfina. 2001. Analisis Penentuan Posisi Bersaing Poliklinik Spesialis Rumah Sakit Umum Palang Merah Indonesia Bogor.<http://digilib.ui.ac.id/opac/themes/libri2/detail....> diunduh tanggal 12 Maret 2013.
- Hasan, M. Iqbal. 2003. Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Ikhsan, Mohammad, 2004. Mengembalikan Laju Pertumbuhan Ekonomi dalam Jangka Menengah: Peran UKM. Jurnal Analisis Sosial.Vol 9 No. 2 Agustus.
- Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller. 2007. Manajemen Pemasaran. Edisi 12. Jakarta: PT Indeks.
- Kotler, Philip dan Gary Amstrong. 2001. Prinsip-prinsip Pemasaran. Edisi 8. Jakarta: Erlangga.
- Malhotra, Naresh K. 2006. Riset Pemasaran Pendekatan Terapan Edisi Keempat Jilid 2. Jakarta: PT. Indeks.
- Masyhuri dan Zainudin. 2006. Metode Penelitian. Malang: UIN Press.
- Setyawan, Anton A. 2010. Manajemen Usahawan Indonesia. No. 06/TH.XXXIX 2010 Hal 50-55.
- Shimaguchi. 2006. Genre of Market Position. Lecture Notes Vol. 7 for Management Strategy.
- Tjiptono, Fandy. 2001. Strategi Pemasaran. Edisi II. Yogyakarta: Andi.